

Jussi Virtanen

Helsingin kaupunki
Kulttuuri- ja vapaa-ajan toimiala
Liikuntatoimi

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulu
Hankintatoimen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
15.05.2018

Tekijä Otsikko	Jussi Virtanen Investointitarpeiden prosessiketjun kehittäminen
Sivumäärä Aika	37 sivua + 2 liitettä 15.5.2018
Tutkinto	Insinööri (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Esa Väänänen Ulkoilupalvelupäällikkö Stefan Fröberg
<p>Kehittämistyön tavoitteena oli luoda yhtenäinen investointitarpeiden prosessiketju koko liikuntatoimelle, mikä selkeyttäisi ja nopeuttaisi investointitarpeiden vientiä tuotantoon. Uudella prosessilla tavoiteltiin myös selvää ajallista säästöä ja pyrittiin vähentämään turhaa byrokratiaa. Kehittämistyö oli tarpeellinen, koska liikuntatoimella ei ollut selkeää tapaa eikä ollenkaan minkäänlaista prosessia investointien viemiseksi tuotantoon.</p> <p>Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena. Tutkimuksen viitekehys koostui nykytila analyysin tuloksista ja prosessin kehittämisestä. Kehittämismenetelminä käytettiin haastatteluita ja kyselyitä.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena saatiin luotua liikuntatoimelle uusi yhtenäinen investointitarveprosessi. Liikuntatoimelle tehtiin prosessiohjevihko, johon oli kuvattu prosessin eri vaiheet sekä ohjeet miten tekninen tarveselvityslomake täytetään, mihin ja miten se tulee viedä eteenpäin.</p> <p>Jatkotoimenpiteenä liikuntatoimessa harkitaan sitä, että tulevaisuudessa tarveprosessi tehtäisiin siihen tarkoitettulla internet pohjaisella tarveselvityslomakkeella ja elektronisella allekirjoituksella. Uuden prosessin ansiosta investointitarpeen vienti toiselle toimialle lyhenee huomattavasti. Prosessin ansiosta investointitarpeen seuranta helpottuu. Uusi prosessi ohjaa myös yksinkertaistaa tarpeen kiireellisuuden määrittämisen.</p>	
Avainsanat	prosessiketju, investointi, nykytila analyysi

Author(s) Title	Jussi Virtanen Development of the Process Chain for Investment Needs
Number of Pages Date	37 pages + 2 appendices 15 June 2018
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Esa Väänänen, Senior Lecturer Stefan Fröberg, Head of Recreation Services
<p>The aim of the Master's thesis was to create a unified process chain for investment needs for the entire municipal government, which would clarify and speed up the export of investment needs into production. The upgraded process would also produce time savings and aim at reducing unnecessary bureaucracy. The development work was necessary because it was discovered that the municipal physical exercise services did not have a clear procedure or process for investing in production.</p> <p>The study was conducted as an action study. The research reference framework consisted of the results of the present state analysis and the development of the process. Interviews and surveys were used as development methods.</p> <p>As a result of the development project, a new integrated process of investment needs was created for sporting activities. A process manual was created for physical exercise services, describing the different phases of the process, and instructions on how to fill in the technical requirements form and how it will be implemented in the activities.</p> <p>As a follow-up, it is considered that the process of needs and requirements would be carried out using an Internet-based form and an electronic signature. These measures help ensure that the investment process will save time, the monitoring of investment needs will be easier and also defining the urgency of the process will be simplified.</p>	
Keywords	process chain, investment, current status analysis

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämiskohteen kuvaus ja tavoitteet	2
1.1.1	Kehittämistehtävän kuvaus	2
1.1.2	Kehittämistehtävän tavoiteltavat tulokset	2
2	Nykytila, tutkimusongelmat ja -kysymykset	3
2.1	Nykytila	3
2.2	Tutkimusongelma	4
2.3	Tutkimuskysymykset	4
3	Teoriat ja käsitteet	5
3.1	Prosessikäsite	5
3.2	Ydinprosessi	6
3.3	Vuo- ja työnkulkukaaviot	6
4	Tutkimusmenetelmät	8
4.1	Nykytila-analyysi	8
4.2	Tiedon hankinta	9
4.2.1	Teemahaastattelu	9
4.2.2	Puolistrukturoituhaastattelu	9
4.3	Mittarit	10
5	Teoreettinen viitekehys	10
5.1	Prosessin kehittämisen tavoitteet	10
5.2	Kehittämisen laajuus	11
5.3	Toimintaprosessien uudelleensuunnittelu	12
5.4	Prosessin kehittämisen vaiheet	13
5.5	Benchmarking	14
6	Toteutus	16
6.1	Kehittämissuunnitelma	16
6.1.1	Nykytilan analysointi ja tavoitteen päättäminen	17
6.1.2	Alustavan prosessimallin luominen	18
6.1.3	Ongelmakohtien ja riskien tarkempi tarkastelu	18
6.1.4	Prosessimallin luominen, - testaus ja raportointi	18
6.2	Haastattelut	19

6.2.1	Vaihe 1	19
6.2.2	Vaihe 2	19
6.3	Ratkaisuvaihtoehtojen tarkastelu	20
6.3.1	Työkalu tarveilmoittamiseen	20
6.3.2	Uusi investointitarveprosessi	20
6.3.3	Benchmarking	21
7	Tulokset	23
7.1	Tulokset haastatteluista	23
7.2	Uusi prosessityökalu	23
7.3	Uusi prosessi	26
7.3.1	Tarve	26
7.3.2	Arviointi	27
7.3.3	Tarvesuunnittelu	27
7.3.4	Tarve-esitys	27
7.3.5	Hankesuunnittelu	29
7.3.6	Hankesuunnitelma	29
7.3.7	Toteutus ja toteutussuunnittelu	29
7.3.8	Luovutus	30
8	Johtopäätökset	30
8.1	Kehittämistyön onnistumisen arviointi	30
8.2	Kartoitus	30
8.3	Testaus	31
8.4	Perehdyttäminen	31
8.5	Tutkimuksen tutkimusaineiston riittävyys, pätevyys ja tulosten toteaminen	32
8.5.1	Reliabiliteetti	32
8.5.2	Validiteetti	32
8.5.3	Verifiointi	32
8.6	Aikataulu	32
8.7	Kehittämistyön tulosten mittaus ja analysointi	33
8.7.1	Ajan mittaus	33
8.7.2	Käyttäjätyytyväisyys	34
9	Jatkotoimenpiteet	35
	Lähteet	36
	Liitteet	
	Liite 1. Tekninen tarveselvityslomake	

Liite 2. Investointitarveprosessikaavio

1 Johdanto

Helsingin kaupunginvaltuusto päätti 16.3.2016 kaupungin johtamisjärjestelmän uudistamisesta. Päättös muuttaa perusteellisesti kaupungin organisaatorakenteen. Helsinkiin tulee pormestarihallinnon malli ja nykyiset virastot ja liikelaitokset kootaan palvelukokonaisuuksittain toimialoiksi alkaen 1.6.2017.

Näin myös kävi liikuntavirastolle kuten, kaikille muille virastoille ja liikelaitoksille se sulautettiin osaksi kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialaa. Ennen organisaatio muutosta liikuntavirasto oli yksi itsenäisimmistä virastoista vanhassa Helsingin kaupungin organisaatiossa sillä oli oma investointi vastuu ja määrärahat sen toteuttamiseen. Liikuntavirastolla oli oma yksikkönsä, tekninen yksikkö jonka, vastuulla oli investointien toteutus ja investointimäärärahojen hallinta. Teknistä yksikköä johti suunnittelupäällikkö ja henkilökuntaa oli 16 joista projektipäälliköitä oli 4, suunnittelijoita 4 ja asiantuntijoita 4 sekä 3 toimistohenkilökuntaa. Tekninen yksikkö oli suoraan liikuntajohtajan alaisuudessa.

1.6.2017 jälkeen kun Helsingin kaupungin fuusioituminen 13 virastosta 4 toimialaan toteutui liikuntaviraston tekninen yksikkö lakkasi olemasta ja sen henkilökunta pirstoutui 3 eri toimialaan kulttuuri- ja vapaa-ajan, kaupunkiympäristön- ja kasvatus- ja koulutustoimialoille. Tästä syystä entisen liikuntaviraston nykyisen kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan liikuntatoimen kiinteistöjen ja infrastruktuurin hallinta ja ylläpito jäi liikuntatoimeen, mutta niiden investointimäärärahat siirtyivät kaupunkiympäristötoimialalle. Samoin siirtyi myös henkilökunta, joka oli aiemmin toiminut entisen teknisen yksikön riveissä hallinnoiden investointimäärärahoja.

1.1 Kehittämiskohteen kuvaus ja tavoitteet

1.1.1 Kehittämistehtävän kuvaus

Metropolian ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvana toimintatutkimuksena ja kehittämistehtävänä oli tarkoitus suunnitella ja toteuttaa täysin uusi prosessimalli investointitarpeiden viemiseksi kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan liikuntatoimelta kaupunkiympäristötoimialan rakennetun omaisuuden hallintaan. Kehittämiskohteena olevaa aihetta on tarkasteltu toiminnan organisoinnin kannalta ja peilattu organisaatioteorioihin.

Liikuntatoimen tavoitteet, tarpeet ja henkilöstöressurssit vaikuttivat suurelta siihen, mihin suuntaan prosessimallia tulisi ohjata ja kehittää. Kehittämistehtävän pohjana käytiin osin vanhaa prosessimallia mitä käytettiin ennen organisaation muutosta ja alan kirjallisuudesta hyviksi todettuja prosessiratkaisuja. Kehitystehtävän ympäristö on kuitenkin niin ainutlaatuinen, että sen takia prosessin loppukäyttäjien haastattelut ja toiveet nousivat päärooliin kehitystyössä.

1.1.2 Kehittämistehtävän tavoiteltavat tulokset

Tutkimuksen tuloksena oli tarkoitus rakentaa ja kuvata prosessimalli kiinteistöjen ja infrastruktuurin kunnossapidosta vastaavalle henkilöstölle. Kyseisen prosessimallin sisällyksen tuli kattaa

- prosessinkäyttöohje
- prosessin läpimenoaikamalli
- prosessiin osallistujien roolitus
- Yhteistoimintamallit

Kehittävän prosessin tuli olla Helsingin kaupungin organisaation strategisten linjauksien mukainen. Prosessimalli antaa pohjan erilaisten investointitarpeiden viemiseksi tuotantoon. Prosessimalli otetaan käyttöön heti kokeiluvaiheessa ja sitä muokataan organisaatioon sopivaksi ja uusien tarpeiden mukaan jatkuvasti.

2 Nykytila, tutkimusongelmat ja -kysymykset

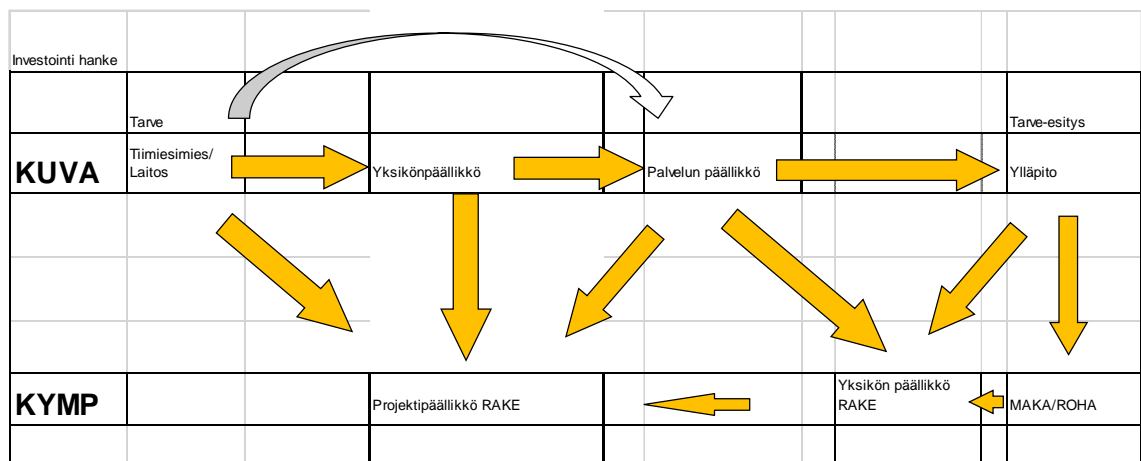
Kehitystehtävänä oli suunnitella prosessimalli, joka palvelee liikuntatoimea ja helpottaa sekä selkeyttää investointitarpeiden viemistä tuotantoon. Tutkimusongelmana voitiin pitää sitä, että valmista tähän sopivaa prosessimallia ei ollut käytettävissä vaan sellainen tuli kehittää käyttäen apuna liikuntatoimen henkilön toiveita ja soveltamalla toimiviksi todettuja prosessimalleja sekä kirjallisuudesta löytyvää tietoa.

2.1 Nykytila

Helsingin kaupungin kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan liikuntatoimessa normaalissa tilanteessa tehtiin seuraavasti. Laitoksenesimies ilmoitti omalle tiimipäällikölleen sanallisesti investointitarpeesta, joka soitti investointitarpeesta entiselle liikuntaviraston teknisen yksikön projektipäällikölle. Liikuntaviraston tekninen yksikkö, joka oli lakkautettu Helsingin kaupungin organisaation muutoksen yhteydessä. Projektipäälliköt jotka ennen työskennellyt siellä oli siirretty toiselle toimialalle.

Tästä syystä liikuntatoimella ei ollut teknistä henkilökuntaa, joka olisi voinut arvioida investointitarpeen teknistä kiireellisyyttä ja kustannuksia. Projektipäällikön arvion saadessaan liikuntatoimen tiimipäällikkö ilmoitti arvion omalle esimiehelleen yksikönpäällikölle investointitarpeen ja arvion kustannuksista sekä teknisestä kiireellisyydestä. Yksikönpäällikkö listasi ja priorisoi investointitarpeen, jonka jälkeen toimitti listan omalle esimiehelleen palvelupäällikölle.

Palvelupäällikkö toimitti investointitarvelistan kaupunkiympäristötoimialan rakennetun omaisuudenhallintaan (ROHA) joka päättää investointimäärärahojen käytöstä Helsingin kaupungin omistamaan rakennettuun omaisuuteen. ROHA pitää joka viikko hankepalaverin jossa se käy ko. investointitarvelistan läpi ja myöntää investointimäärärahat hankkeelle. Investointipäätöksen jälkeen hanke siirretään kaupunkiympäristötoimialan rakennuttamisen puolelle. Rakennuttamisen yksikönpäällikkö siirtää työn projektipäällikölle toteutettavaksi.



Kaavio 1. Nykytila

2.2 Tutkimusongelma

- investointihankkeiden selkeää tarveprosessia ei ole, joka sopisi suoraan ko. organisaatioon
- tavoite on kehittää selkeä prosessi investointihanke tarpeiden tuomiseksi kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialalta toteutukseen kaupunkiympäristötoimialalle

2.3 Tutkimuskysymykset

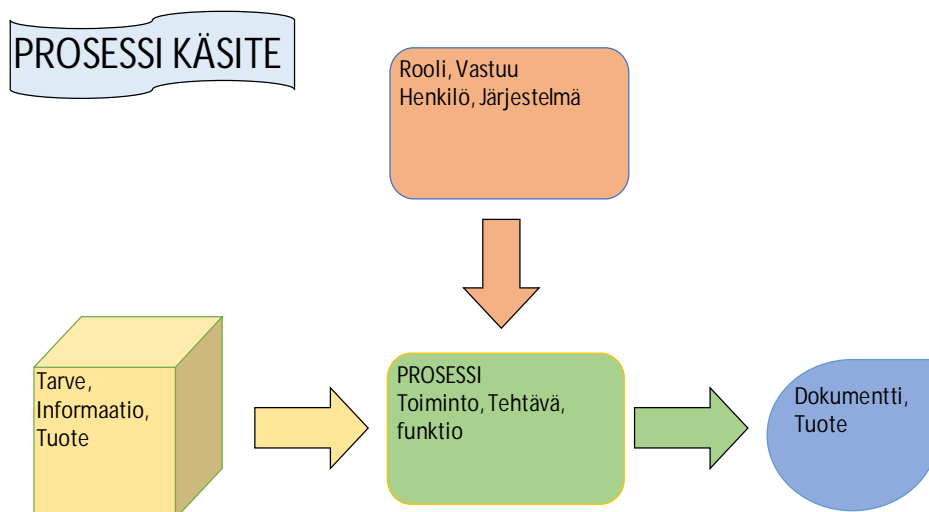
- vaikuttaako kehittämistyö selkeyttävästi prosessiin?
- vaikuttaako kehittämistyö prosessin nopeuteen?

3 Teoriat ja käsitteet

3.1 Prosessikäsite

Prosessi voidaan määritellä dynaamiseksi sarjaksi toimintoja eli toimintoketjuksi, jolle on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat eli asiakkaat. Asiakkaat voivat olla organisaation ulkopuolisia tai sisäisiä (Kiiskinen 2002, s. 28).

On tärkeää pystyä erottamaan prosessi yksittäisestä toiminnosta, vaikka toiminnossa olisikin useita työvaiheita. Prosessiin liittyvät resurssit suorittavat prosessin eri vaiheita tahoillaan, mutta lopullisena tavoitteena on kokonaistehtävän loppuunsaattaminen. Yksittäisen työpisteen suorittama prosessin osatehtävä voidaan mahdollisesti suorittaa monella eri tavalla, mutta prosessin kannalta oleellista on se, että tehtävä on tehokas vaihe lopputuloksen kannalta. Prosessin tehtävä on kuvata organisaation toiminnan logiikkaa, niitä asioita, jotka ovat keskeisiä tavoitteiden saavuttamisessa. (Laamanen 2001, s. 37)



Kaavio 2. Prosessi käsite

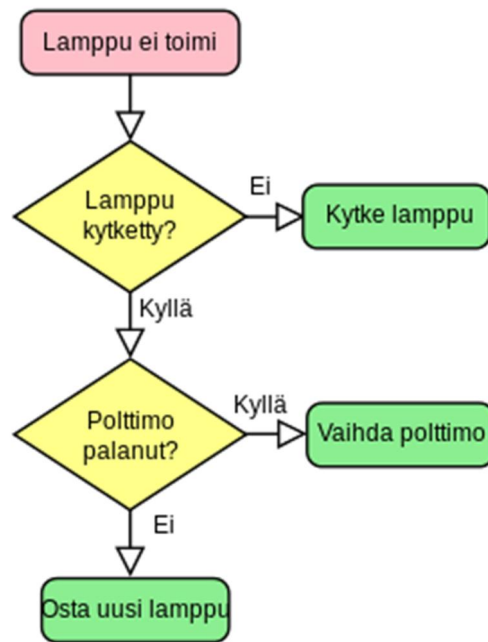
3.2 Ydinprosessi

Ydinprosessit ovat toiminnan kannalta keskeisimpiä prosesseja ja ne kuvaavat organisaation avainsidosryhmien toimintaan liittyviä toimintoketjuja. Ydinprosessien tärkein tarkoitus on organisaation toiminnan tukeminen ja arvon luominen ja ne voivat koostua useista pienemmistä prosesseista, joita kutsutaan aliprosesseiksi. Laajojen monivaiheisten prosessien tapauksissa prosessin jakaminen voidaan joutua tekemään useampaan tasoon, jolloin myös aliprosessit muodostuvat vielä pienemmistä aliprosesseista. (Hannus 1993, s. 41)

Usean tason prosessikuvaus ei kuitenkaan ole kannattavaa, sillä se hankaloittaa prosessin ymmärtämistä ja ohjaamista (Laamanen 2001 s. 54). Ydinprosessit tarvitsevat toimiakseen tukiprosesseja, jotka luovat edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle. Tällaisia tukiprosesseja voivat olla muun muassa laitteiden ja koneiden huoltoon, tietojärjestelmiin ja viestintään liittyvät prosessit. (Laamanen 2001, s. 56) Niiden tehtävänä on tukea ydinprosessien toimintaa, jonka lisäksi ne tukevat epäsuorasti koko organisaation toimintaa. (Hannus 1993, s. 41)

3.3 Vuo- ja työnkulkukaaviot

Yksinkertaisin prosessin mallintaminen suoritetaan koko organisaation laajuisen prosessikartan avulla, jolla kuvataan sidosryhmien perustoimintoja, organisaation omia toimintoryhmiä ja niitä läpileikkaavia prosesseja. Prosessikaavioita käytetään tarkempaan kuvaamiseen ja niissä kuvataan ydin- tai aliprosessin eri vaiheita. Yleisimmin käytettäviä prosessikaavioita ovat vuo- ja työnkulkukaaviot. (Hannus 1993, s 43-44)

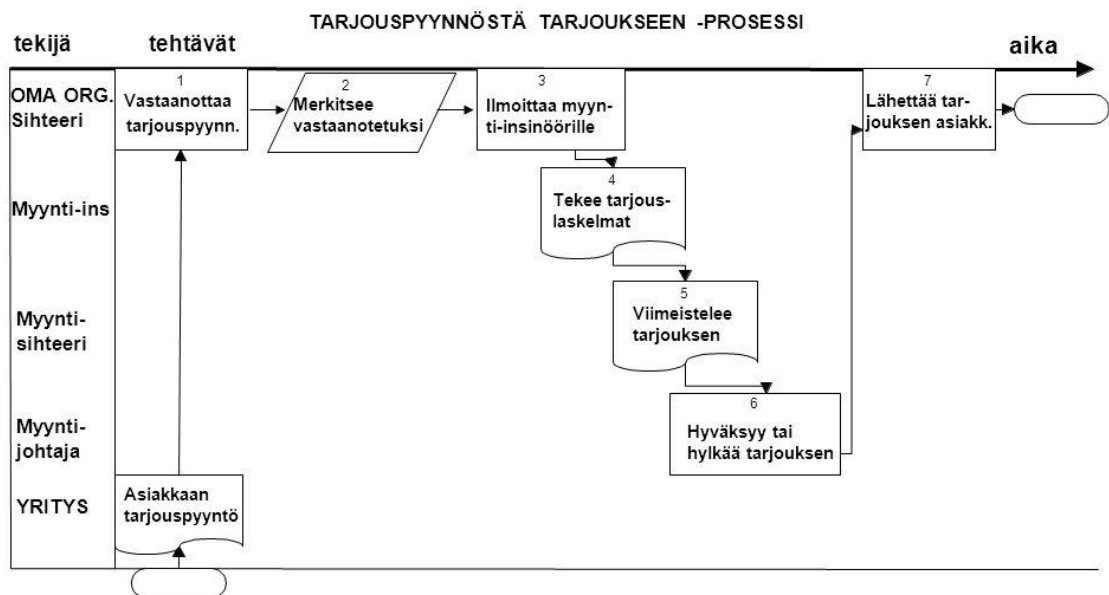


Kaavio 3. Vuokaavio



Prosessikuva/Työnkulkukaavio

TEHTÄVÄT/TEKIJÄT/AIKA -MATRIISI



Kaavio 4. Työnkulkukaavio (Mikael Uotila, s 50)

4 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistyö tehtiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksen etuna, että sitä voidaan käyttää lähes kaiken tyyppiseen tutkimiseen. Toimintatutkimuksessa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma. Ongelman löytymiseen on vaikuttanut selkeä käytännön tarve selkeyttää nykyistä prosessia. Toimintatutkimuksessa ihmiset ovat osana tutkimuksen tekemistä. Yhteistyössä tutkijan kanssa tutkittavan organisaation työntekijät pyrkivät ratkaisemaan ongelman. Toimintatutkimuksen tuottaman aineiston avulla pyritään parantamaan nykytilannetta. Tutkimuksen aikana kehitetyt ratkaisut on helpompi hyväksyä ja toteuttaa, koska tutkimusta tehdään isompana ryhmänä. Se toimiikin hyvin käytänteiden muuttamiseen. Pitää kuitenkin muistaa, että välttämättä aina toimintatutkimus ei johda muutokseen. Toimintatutkimus on varsin usein laadullinen tutkimus, mutta se ei estä käyttämästä määrällisiä tutkimusmenetelmiä. (Ojasalo 2009, 58-59)

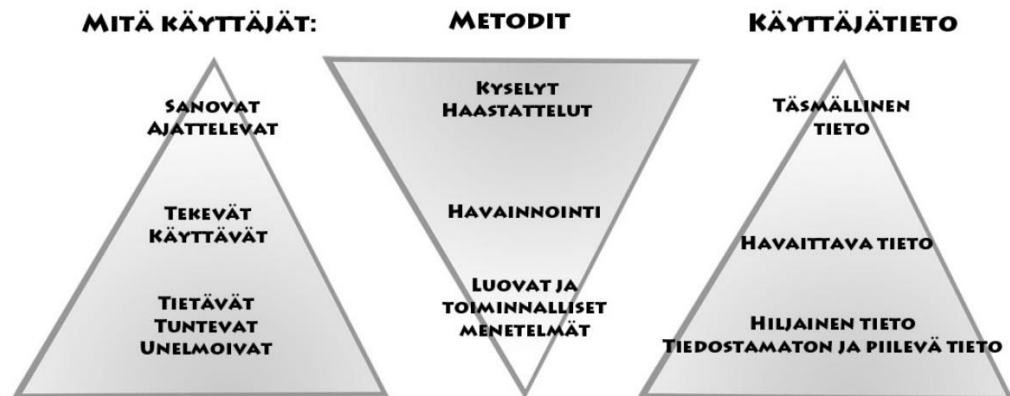
Kehittämistyössä käytettiin laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Määrällisessä menetelmässä analysoidaan numeraalista dataa, tässä tutkimuksessa käytettiin aikaa ja rahaa. Laadullisessa menetelmässä taas aineiston hankintatapa ei ole niin rajoitettu esim. haastattelut omat kokemukset. Laadullisen tai määrällisen tutkimustavan käyttäminen tutkimuksessa ei sulje toisiaan pois. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää molempia menetelmiä, riippuen mikä tapa kulloinkin sopii ilmiön todentamiseen. (Jyväskylän yliopisto 2015)

4.1 Nykytila-analyysi

Tarve nykytilan kehittämiseen tuli suoraan toimijoilta, jotka vastasivat kiinteistöjen kunnossapidosta kulttuuri ja vapaa-ajan toimialan liikuntatoimessa. Tehtiin nykytilan kartoitus. Työnpohjana käytettiin vanhaa toimintamallia kun investointimäärärahat olivat vielä saman organisaation päätäntävallassa ennen 1.6.2017. Nykytilan kartoitusta varten haastattelin organisaation kunnossapidon eri toimijoita. Tarkoituksena oli, että uudessa prosessimallissa otetaan huomioon jokainen osa-alue ottaen huomioon investointitarpeen kiireellisyyden ja suuruuden.

4.2 Tiedon hankinta

Tässä kehittämistyössä on käytetty nykytilan selvittämiseksi laadullista toimintatutkimus menetelmiä, jotka on toteutettu joko henkilökohtaisina vuorovaikutustilanteina, ryhmä haastatteluina tai kirjallisina kyselyinä. Käytössä oli teemahaastattelumuoto ja puolistrukturoitu haastattelumuoto.



Kaavio 5. Menetelmien eri tasot

4.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastatteluissa käsiteltävät aihepiirit, eli teemat, on etukäteen määrätty, mutta kysymyksiltä puuttuu tarkka muoto ja järjestys. (Eskola 2005, 86). Haastatteluja tehtiin 10 kpl, haastattelupaikkoina toimivat haastateltavien työpisteet ja haastatteluiden kesto oli noin 45 minuuttia sekä haastatteluiden teemat olivat: Kuvaile prosessin nykytilaa ja toimivuutta omasta näkökulmastasi katsoen? Mikä prosessissa ei toimi? Miten kehittäisit prosessia?

4.2.2 Puolistrukturoituhaastattelu

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, käytössä ei kuitenkaan ole valmiita vastausvaihtoehtoja vaan haastateltavien odotetaan vastaavan omin sanoin (Eskola 2005, 86). Haastatteluja tehtiin 6 kpl, haastattelukysymykset lähetettiin haastatettaville sähköpostilla ja haastatettavilta odotettiin vastausta 7 päivää sekä haastattelukysymykset olivat: Kuvaile prosessin nykytilaa ja toimivuutta omasta näkökulmastasi katsoen? Mikä prosessissa ei toimi? Miten kehittäisit prosessia?

4.3 Mittarit

Mittareina tässä kehitystyössä käytettiin aikaa ja aika mittatiin päivissä. Siitä kun tarve ilmoitettiin prosessin ensimmäisessä osassa siihen kun tarve oli tyydytetty prosessin viimeisessä osassa. Toisena mittarina käytettiin käyttäjä tyytyväisyyttä, joka mittatiin teemahaastatteluiden tulosten perusteella.

5 Teoreettinen viitekehys

5.1 Prosessin kehittämisen tavoitteet

Prosessin kokonaisvaltaisessa kehittämisessä pyritään optimoimaan ydinprosessit, osaprosessit ja toimenpiteet niin, että prosessi kokonaisuudessaan toimisi paremmin tuotteen tarkoituksenmukaisia tuotteita tai palveluja. Toisin sanoen uudistamisen tavoitteena on toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden parantaminen.

Tuloksellisuus on sitä parempi mitä paremmin organisaatio täyttää päämäärien mukaan asetetut tavoitteet. Kuntaorganisaation päämäärät pohjautuvat vaatimuksiin, joita lainsäädäntö, kuntayhteisö poliittisten päättäjien välityksellä ja yksittäiset kuntalaiset asettavat. Pohjimmiltaan nämä vaatimukset ovat asiakkaiden tai oikeammin asiakas- ja sidosryhmien arvoja (asioita, joita he arvostavat). Kun päämäärät on tiedostettu, voidaan arvioida ja parantaa toiminnan tuloksellisuutta näiden päämäärien pohjalta asetettujen tavoitteiden suhteen (ns. päämääräsuuntautunut tuloksellisuus). Koska kuntaorganisaatioiden resurssit ovat rajallisia ja kaikkia vaatimuksia ei voida toteuttaa, vaatimukset on asetettava tärkeysjärjestykseen. Tämän jälkeen prosesseja on muutettava tärkeimpien vaatimusten edellyttämällä tavalla, jotta kuntayhteisön saama arvo organisaation toiminnasta olisi mahdollisimman suuri. (Karimaa 2001; Martinsuo 2010)

Prosessien kehittämisen tavoitteet kohdistetaan prosessien toimintaan yksiköiden toiminnan sijaan. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan valitsemalla mittarit ja mitattavat ominaisuudet siten, että saadut tunnusluvut kuvaavat mahdollisimman hyvin resurssien käytön lisäksi sitä, miten prosessien tuotokset vastaavat asiakkaan tarpeisiin. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, käsittelyaika, tuotteen tarkoituksenmukaisuus eri asiakasryhmien kannalta, saatavuus ja oikea-aikaisuus. (Martinsuo 2010)

5.2 Kehittämisen laajuus

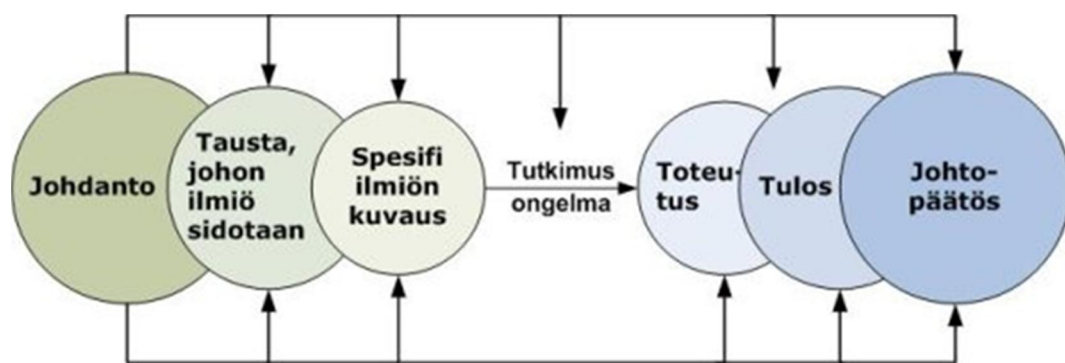
Prosessien kehittämisen laajuus riippuu vaatimuksista, joita organisaatio asettaa kehitystyölle. Kunnissa kehittämisen kohteena voivat olla kaikki organisaation prosessit tai uudistettavat prosessit voivat liittyä organisatorisesti esimerkiksi usean kunnan yhteisten palvelujen järjestämiseen. Usein uudistukset koskevat kuitenkin vain tiettyä osaprosessia tai prosessien uudistamista tapahtuu esimerkiksi jatkuvan kehittämisen myötä, käsitäten vain tietyn prosessin yksittäisiä toimenpiteitä. (Martinsuo 2010)

Organisaatio voi pyrkiä parantamaan tuloksellisuuttaan tekemällä olemassa oleviin prosesseihin radikaaleja uudistuksia (prosessien uudelleensuunnittelu eli reengineering), mikä voi merkitä siirtymistä prosessimaiseen toimintatapaan tai kokonaan uuden prosessin luomista. Esimerkiksi organisaatioiden yhdistämisessä voidaan käydä lävitse perusteellinen reengineering-prosessi, jolloin uudelleen arvioidaan organisaation toimintaa ja kehitetään uusia prosesseja. Myös uusi teknologia saattaa mahdollistaa kokonaan uusien toimintatapojen eli prosessien käyttöönoton. Tämän ansiosta organisaatio voi esimerkiksi toimittaa tuotteen tai palvelun asiakkaalle uudella tavalla. Prosesseja voidaan myös uudistaa tekemällä prosesseihin inkrementaalisia eli vähittäisiä parannuksia. Prosessin vähittäisten muutosten taustalla voi olla systemaattinen kehitystyö, jossa mittaus-ten avulla seurataan ja analysoidaan prosesseja jatkuvasti ja käydään parannusehdotuksia läpi säännöllisin väliajoin. Lisäksi prosessin parannuksia voi tapahtua pienimuotoisesti suoraan toiminnassa ”kentällä”. (Martinsuo 2010)

Koska prosessien parantaminen on kokonaisuuksien optimointia, prosessien kehitystyö pitäisi toteuttaa aina vähintään ydinprosesseittain, ottaen tarkasteltavaksi koko toimintojen ketju asiakkaan tarpeista asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Kehitystyön laajetessa prosessien parantaminen voi käsittää aina suurempia kokonaisuuksia kuten tiettyyn kohteeseen tai kohdetyyppiin kohdistuvien prosessien ketjuja. Prosessin ketjujen kehittämisessä voidaan pyrkiä esimerkiksi koordinoimaan eri organisaatioiden tai yksiköiden prosessit toisiinsa paremmin sopiviksi. Esimerkiksi katujen osalta voidaan tarkastella prosessiketjua alkaen kadun suunnittelusta tai jopa maankäytön suunnittelusta aina katujen puhdistukseen ja kunnostukseen, jolloin suunnitteluvaiheessa voidaan välttää puhtaanapidon kannalta ongelmallisia ratkaisuja. Menestyksekkäs kokonaisvaltainen kehitystyö edellyttää kuitenkin, että palvelukokonaisuuksien mukaiset prosessit ja niiden riippuvuudet tunnetaan hyvin. (Karimaa 2001)

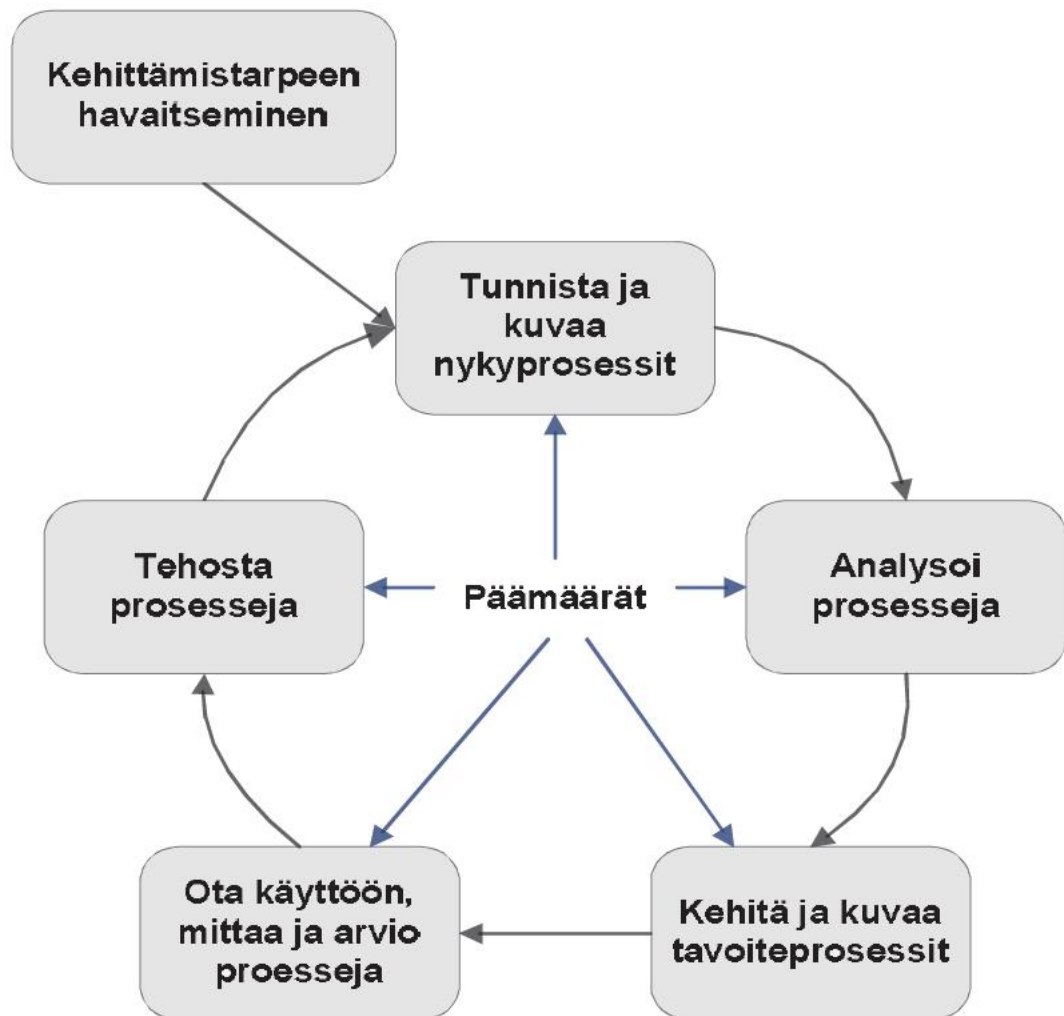
5.3 Toimintaprosessien uudelleensuunnittelu

Reengineering eli prosessien uudelleensuunnittelun käsite tarkoittaa hanketta ja siinä käytettäviä menetelmiä, joilla organisaatio muuttaa toimintamalliaan perinteisestä työn osittelusta ja funktionaalisesta organisaatiomallista kokonaan uuteen prosessimaiseen toimintaan. Renegineeringissä aloitetaan siis puhtaalta pöydältä niin toimintaperiaatteiden kuin toimintaprosessienkin suhteen. Kaikki suunnitellaan alusta alkaen uudelleen. (Hammer 1994)



Kaavio 6. Viitekehys

5.4 Prosessin kehittämisen vaiheet



Kaavio 7. Prosessien kehittämisprosessi. (Martinsuo 2010)

Prosessikehittämisen vaiheet:

1. Kehittämistarpeen havaitseminen, alkusysäys prosessin kehittämislle
2. Nykyprosessin tunnistaminen ja kuvaaminen
3. Nykyprosessin analysointi
4. Tavoiteprosessien suunnittelu ja kuvaaminen
5. Prosessin käyttöönotto ja arviointi
6. Prosessin jatkuva tehostaminen

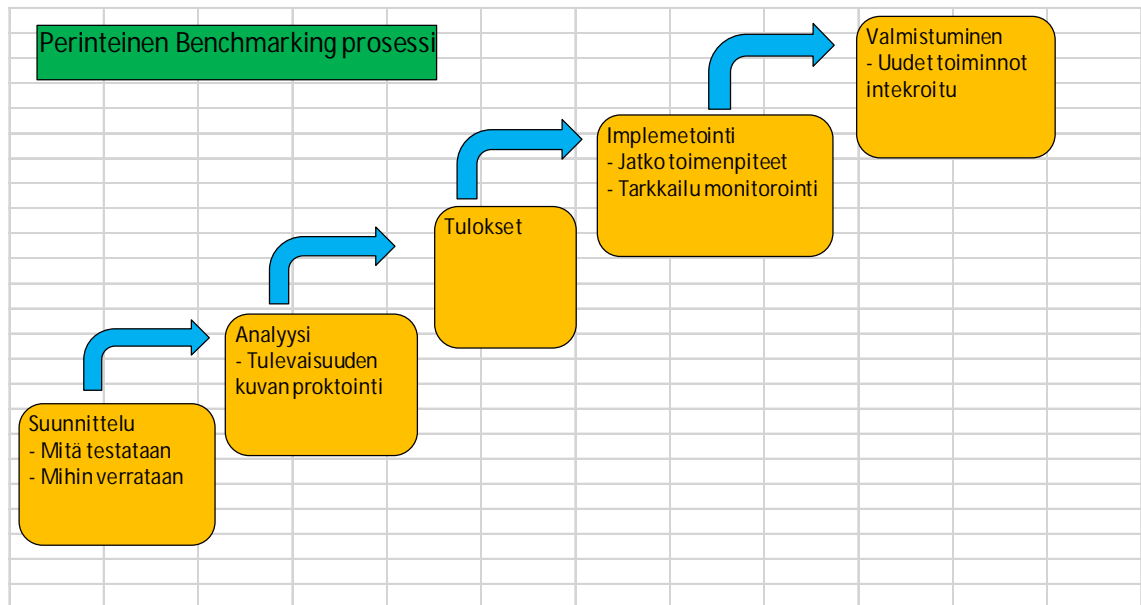
5.5 Benchmarking

Benchmarking eli vertailuanalyysi tai vertaiskehittäminen on arviointia, jossa organisaatiot (tai sen osat) vertaavat toimintaansa ja prosessejaan toisen organisaation kanssa. Vertailukumppani etsitään yleensä itseä jossakin suhteessa paremmasta organisaatiosta. Oppimisen kohteet voivat olla valittuja joko saman alan yrityksistä tai miltä tahansa toimialalta.

Benchmarking on menetelmä, jossa opitaan hyviltä esikuvilta niiden parhaista käytännöistä ja jonka tavoitteena on saavuttaa parannuksia omassa toiminnassa. Benchmarking auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia ja laatimaan niiden kehittämiseen tähtääviä tavoitteita sekä laatimaan kehitysideoita.

Benchmarkingia toteutetaan usein vierailulla organisaatioon, jonka kanssa omaa toimintaa halutaan vertailla. Vertailua voidaan kuitenkin tehdä muillakin tavoilla, kuten etsimällä tietoa parhaista käytännöistä erilaisista julkaisuista kuten artikkeleista, kirjoista tai Internet-sivuilta. Parhaita käytäntöjä voidaan hakea esimerkiksi vertailemalla eri organisaatioiden tunnuslukuja (mittareita) ja täten löytää ne, joiden toimintaan halutaan perehtyä paremmin. Benchmarking-toimintaa voidaan tehdä myös yhteistyönä toimintaa kehittävien organisaatioiden välillä, verkostoissa, jolloin ne säännöllisesti vertaavat toimintaansa ja vaihtavat ajatuksia kehittämiskohteista ja -tavoista.

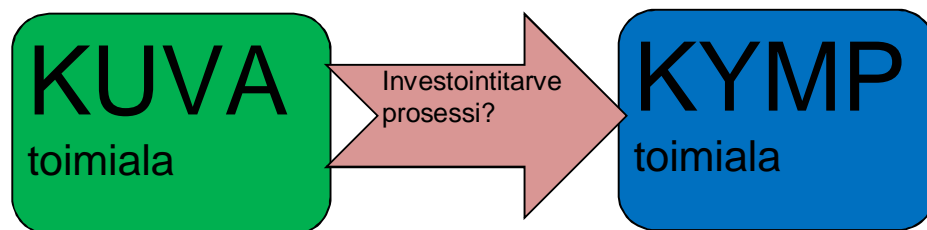
Benchmarkingia voidaan tehdä myös organisaation sisällä, jolloin organisaation osat tai sen eri yksiköt vertaavat toimintaansa ja prosessejaan keskenään ja oppivat toisensa hyvistä käytännöistä tavoitteena jakaa hyväksi havaittuja käytäntöjä laajemminkin organisaation sisällä. (UEF 2018)



Kaavio 8. perinteinen Benchmarking prosessi

6 Toteutus

Kehittämishanke käynnistyi tapaamisella Helsingin kaupungin kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan liikuntatoimen ulkoilupalvelupäällikön kanssa keväällä 2017. Tuolloin mietimme miten liikuntatoimi voisi kehittää investointitarpeiden viemistä investointimäärärahojen päättäviin elimiin Helsingin kaupungin kaupunkiympäristötoimialan rakennetun omaisuuden hallintaan (ROHA). Kyseinen prosessi oli aivan vierasta ja mitä ei ollut käytetty aikaisemmin. Prosessin puuttuminen johti siihen, että kukaan ei tiennyt kehen kukin ottaisi yhteyttä ja missä järjestyksessä. Päätimme, että aloittaisimme prosessinkehittämisen puhtaalta pöydältä, jossa käyttäisin joka tapauksessa vanhaa prosessimallia pohjana, jotta prosessiin kuuluvia vakansseja ei tarvitsisi vaihtaa tai muokata toimenkuvia niissä.



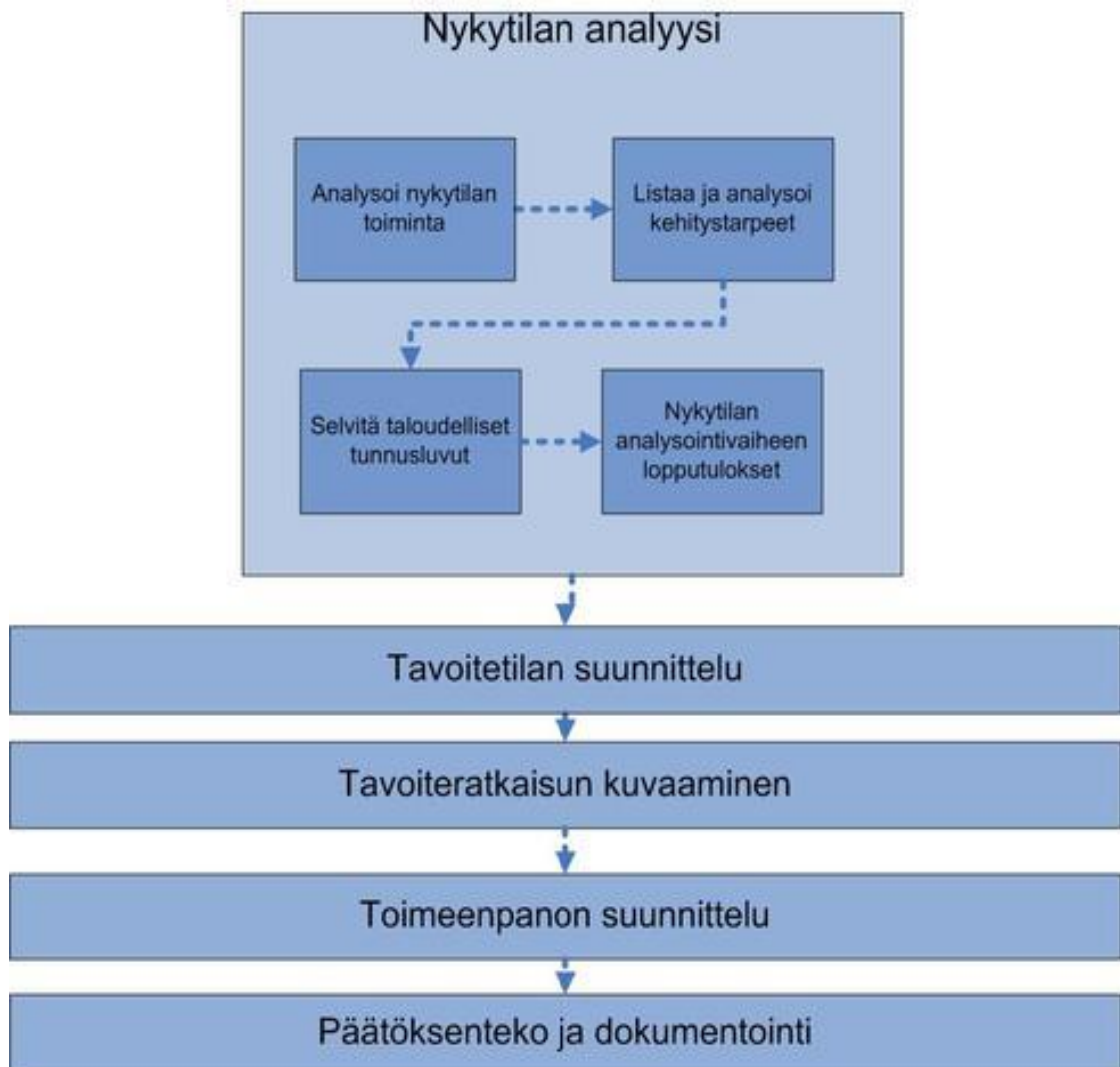
Kaavio 9. Tutkimusongelma

6.1 Kehittämissuunnitelma

Seuraavana loin kehittämissuunnitelman johon olin merkannut kehittämistyön aikataulun, alku- ja loppupisteen. Kehittämissuunnitelma toimi kehittämistyön suuntaviivana.

6.1.1 Nykytilan analysointi ja tavoitteen päättäminen

Nykytilan kuvaus antaa perusteet nykytilan analysointiin. Tutkitaan vielä, kunkin prosessin vaiheen kriittiset pisteet. Tällä tavoin varmistetaan kehittämistehtävän rajaus. Tämä tehtäisiin yhdessä ulkoilupalvelupäällikön kanssa.



Kaavio 10. Nykytila analyysi

6.1.2 Alustavan prosessimallin luominen

Alustavan prosessimallin luomisessa otetaan kantaa prosessiketjun pelkistämiseen.

- kuinka monta prosessi osaa tarvitaan että, prosessi toimii?
- kenellä on oikeus viedä tarve investointilistalle kaupunkiympäristötoimialalle?
- kuka määrittää tarpeen kiireellisyyden?
- missä prosessin vaiheessa yhteistyö liikuntatoimen ja kaupunkiympäristötoimialan välillä alkaa?
- millä työkalulla tarvetta viedään prosessissa eteenpäin?

Edellä mainittuihin kysymyksiin pitää saada vastaukset tehtäessä prosessimallia. Teen alustavan prosessimallin ja esittelen sen ulkoliikuntapäällikölle.

6.1.3 Ongelmakohtien ja riskien tarkempi tarkastelu

Kun olen esitellyt ja hyväksyttänyt alustavan prosessimallin ulkoliikuntapalvelupäälliköllä, niin rupean tutkimaan prosessin ongelma-kohtia ja riskejä. Käyn alustavan prosessin läpi konkreettisesti haastatellen jokaista prosessiin osallistettua tahoa erikseen. Prosessi käydään läpi kahteen suuntaan alusta loppuun ja lopusta alkuun. Tässä vaiheessa jokaisella prosessiin osallistuvalla on mahdollista vaikuttaa prosessin kehitykseen ja kuulla mitä seuraava tai edellinen prosessin vaihe tekee ja mihin se tarvitsee edeltävän prosessin antamia tietoja.

6.1.4 Prosessimallin luominen, - testaus ja raportointi

Seuraavana luodaan prosessimalli. Haastatteluista saadun tiedon perusteella muokataan alustavasta prosessimallista varsinainen prosessimalli.

Aloitetaan prosessin hallittutestaus käytännössä kohtakohdalta. Toimin itse tarpeen kuljettajana jonka, normaalisti tekisi sisäinen posti. Tehdään raportti työstä. Tämä valmistuu toukokuussa 2018.

6.2 Haastattelut

Kehittämishankkeen ensimmäinen toteutusvaihe oli prosessiketjuun kuuluvien osapuolten haastattelut. Mietin pidänpö haastattelut lomakehaastatteluna vai henkilöhaastatteluna? Päätin, että pidän haastattelut molempia haastattelumuotoina ne. Jaoin haastattelut kahteen vaiheeseen. Haastateltavien määrä molemmissa vaiheissa yhteensä oli 14 henkilöä, joka jakautui toisessa vaiheessa kuuteen henkilöön, eli kuutta henkilöä haastattelin kaksi kertaa käytännössä.

Haastattelupyynnöt tein haastateltaville joko sähköpostitse tai puhelimitse. Yhteen haastatteluun varasin aina tunti aikaa. Haastateltaville lähetin kysymykset etukäteen, jotta heillä olisi mahdollisimman hyvin aikaa perehtyä kysymyksiin. Henkilöhaastattelut sovin tehtäväksi haastateltavien työympäristössä. Tällä järjestelyllä pyrin tekemään osallistuminen mahdollisimman helpoksi.

Toisen vaiheen haastattelut pyrin sopimaan kehitettävän prosessin kulun järjestyksessä. Mahdollisimman nopeaan tahtiin kuusi haastattelu ja kuusi päivää.

Haastatteluiden ilmapiiri oli hyvä ja toiveikas. Sain hyviä ehdotuksia hankkeen kehittämiseen.

6.2.1 Vaihe 1

Ensimmäisessä vaiheessa pidin lomakehaastattelun isommalle kohderyhmälle johon kuuluivat prosessin testiin valittu ryhmä ja ryhmään valittujen kollegoita, jotka jatkossa myös käyttäisivät nyt kehitettävään prosessia.

6.2.2 Vaihe 2

Toisessa vaiheessa pidin henkilöhaastattelut pienemmälle ryhmälle. Testiryhmälle jotka osallistuvat kehittämishankkeeseen.

6.3 Ratkaisuvaihtoehtojen tarkastelu

Haastatteluissa kävi ilmi, että jokaisessa prosessinvaiheessa ilmaantui sama ongelma joka oli, kukaan ei tiennyt kenelle ilmoittaa tarve ja miten se ilmoitetaan.

6.3.1 Työkalu tarveilmoittamiseen

Pohtiessani mikä olisi paras tapa viedä tarvetta eteenpäin, kävin läpi tavanomaisia hyviksi todettuja viestintätapoja. Tarveviestinnän tuli täyttää muutamia kriteereitä jotta, sitä voitaisiin käyttää. Kriteereinä toimivat mm. sen piti olla arkistoitavissa, helppokäyttöinen, ymmärrettävä ja yhdenmukainen.

Päätin, että luodaan lomakkeen tätä varten. Tässä vaiheessa se on pdf. pohjainen lomake, mutta jatkossa siitä voi jalostaa internet-pohjaisen lomakkeen jossa on sähköinen allekirjoitus mahdollisuus.

Lomake lähetetään tarve-ehdotuksena sähköpostilla eteenpäin prosessissa ja tulostetaan kun se pitää viranhaltijan allekirjoittaa viimeisessä prosessin vaiheessa.

Tarveilmoitusketjun luomisessa käytin samoja päätöshierarkian tasoja kuin mitä ne olivat ennen organisaation muutosta, koska sisäinen päätöksen teko ei ollut muuttunut näiltä osin.

6.3.2 Uusi investointitarveprosessi

Käytännössä uuden prosessimallin luominen oli haastavaa kun alkutiedoissa oli vain alku ja loppu. Väliin jäävän harmaan alueen selvittäminen ja hahmottaminen oli työläintä tässä kehitystyössä. Haastatteluiden ja vanhan organisaation vastaavalaisen prosessin tutkimisen jälkeen uusi investointitarveprosessi rupesi hahmottumaan. Tein useita hahmotelmia prosessista ja kävin ne läpi ulkoilupalvelupäällikön kanssa. Valitsimme prosessin, joka täytti kriteerit joita prosessilta halusimme ja mikä oli testeissä osoittautunut toimivaksi.

6.3.3 Benchmarking

Benchmarking tuotti erittäin kovan haasteen. Miten voisin verrata prosessia mitä ei ole missään muualla käytössä? Joten päätin, että testaan prosessia samalla tavalla kuin huonekaluja testataan eli kestoprotestina sekä toistoina. Kävin saman prosessin läpi useampaan kertaan ja havaitsin pieniä epäselvyyksiä lomakkeen täytössä kuka täyttää ja mitä kohtia täytetään sekä toinen epäselvyys tuli siitä että miten lomake toimitetaan prosessissa eteenpäin. Nämä edellä mainitut epäselvyyden korjattuani muita ongelmia ei ilmennyt. Kestoprotestilla tarkoitan sitä, että tulokset ovat saatavissa vasta muutamien vuosien päästä kun prosessia on ollut käytössä. Toisaalta prosessia kehitetään kokoajan käyttäjien toimesta jatkossa.

Taulukko 1. Kehittämistehtävän aikataulu

Vaihe:	Tavoite: KK/VUOSI
Aloitust ja kolmikantasopimuksen allekirjoitus	01/2017
Teorialähteiden, mallien ja viitekehysten rakentaminen Viitekehysesitys seminaarissa	10/2017
Nykytilan (lähtötilanteen) kartoitus (tutkimusaineiston hankinta, kyselyt, haastattelut, havainnointi, jne)	11/2017
Ratkaisuvaihtoehtojen pohdinta päätöksenteko toteutuksesta	01/2018
Kehittämistehtävän implementointi organisaatiossa	03/2018
Kehittämistehtävän tulosten mittaus ja analysointi Tulosten esitys seminaarissa	04/2018
Opinnäytetyöraportti valmis arviointiin	05/2018

7 Tulokset

7.1 Tulokset haastatteluista

Haastatteluista kävi ilmi, että nykytila oli haastava ja huoli investoinneista oli todellinen. Haastateltavat olivat pääosin erittäin motivoituneita tilanteen parantamiseksi. Tämä antoi hyvät edellytykset kehittää prosessia yhdessä käyttäjien kanssa. Minulla oli jo selkeä kuva siitä, mihin suuntaan vien kehittelyä haastattelun eri vaiheissa. Sain hyviä kehittämisehdotuksia haastateltavilta, alla listaus niistä.

- Yksinkertainen prosessi säästää aikaa. Turhaa aikaa kuluu monimutkaisten prosessien opetteluun.
- Jokainen prosessin osa täyttää ja tarkistaa prosessissa käytettävän lomakkeen omalta osa-alueeltaan viipymättä. Lomake ei jää kenenkään pöydälle.
- Yksinkertainen lomake. Lomake tulee olla selkeä ja siinä ei saa olla liian montaa kohtaa täytettävänä. Samaa asiaa ei saa kysyä monessa eri kohdassa.

7.2 Uusi prosessityökalu

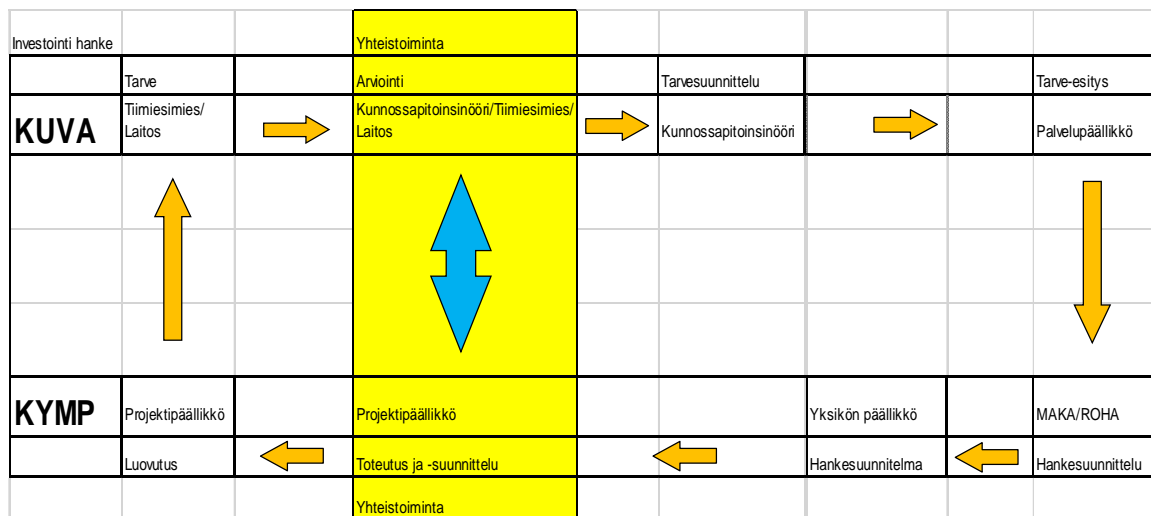
Prosessityökaluksi valitsin MS Word-pohjaisen kaavakkeen, jonka voi täyttää sähköisesti ja lähettää eteenpäin sähköpostilla. Haastatteluista saatujen kehitysehdotusten ja palautteen takia pidin lomaketta hyvänä vaihtoehtona prosessintyökaluksi. Lomake täyttää kaikki ne kriteerit, joita olimme hakeneet. Se antaa hyvät alkutiedot hankesuunnitelman aloittamiseen, joka tapahtuu Helsingin kaupungin kaupunkiympäristö-toimialan rakennetun omaisuuden hallinnassa. Tarpeeksi kattavat alkutiedot säästävät aikaa ja nopeuttavat tuotannon aloittamista. Lomake kulkee nimellä ”Tekninen tarveselvitys” läpi koko prosessiketjun. Lomakkeeseen tulee merkitä seuraavat asiat:

- Hankkeen nimi
- Kohde ja osoite
- Laajuus (merkitään neliömetreinä)
- Hankkeen kuvaus ja perustelu hankkeelle
- Kustannusarvio (merkitään € alv. 0%)
- Väistötilantarve (monivalinta)
- Toteutustarve (monivalinta)
- Suojelukohde (monivalinta)
- Hankkeen liikuntatoimen edustajien yhteystiedot
- Alustava aikataulutoive
- Tehdyt tutkimukset
- Allekirjoitukset

Helsinki Helsingfors	TEKNINEN TARVESELVITYS	18.4.2018
Hankkeen nimi:		
Kohde ja osoite:		
Laajuus [m2]:		
Hankkeen vastuuhenkilö		
Hankkeen kuvaus ja perustelu hankkeelle:		
		alv. 0 %
KUSTANNUSARVIO		0,00 €
VÄISTÖTILATARVE	<input type="checkbox"/>	
HÄTÄTYÖ	<input type="checkbox"/>	
SUOJELTU KOHDE	<input type="checkbox"/>	
YHTEYSTIEDOT	nimi, puhelinnumero ja sähköposti	
Hallintokunnan edustaja		
Kohteen edustaja		
Huoltoyhtiö		
ALUSTAVA AIKATAULU		
TEHDYT TUTKIMUKSET		
Yksikön päällikkö	nimi, puh. ja allekirjoitus	
Palvelun päällikön hyväksyntä	nimi, puh. ja allekirjoitus	

Kaavio 11. Tekninentarveselvityslomake

7.3 Uusi prosessi



Kaavio 12. Uusi prosessikaavio

7.3.1 Tarve

Määritelmät:

- kiinteistössä tai sen alueella havaitaan kulutuksesta aiheutunutta kunnostuksen tarvetta
- kiinteistön PTS:ään on merkattu toimenpiteitä seuraavalle vuodelle
- kiinteistöön tai sen alueelle on kohdistunut ilkivaltaa tai muuta vahinkoa

7.3.2 Arviointi

Tarpeen arviointi, joka tapahtuu yhteistyössä kaupunkiympäristötoimialan ja kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan liikuntatoimen kanssa. Arviointiin osallistuvat kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan liikuntatoimen kunnossapitoinsinööri ja tiimiesimies sekä kaupunkiympäristötoimialan rakennuttamisen projektipäällikkö.

Arvioinnissa käydään läpi seuraavat asiat:

- onko kyseessä investointi vai kunnossapito
- toimenpiteen kiireellisyys
- alustava aikataulu
- mahdollisesta hätätyöstä aiheutuneet kustannukset
- tehtäväjako

Jos kyseessä on kiireellinen ennalta arvaamaton tarve, esimerkiksi kattovuoto, putkirikko yms., tulee kyseisen laitoksen hoitaa hätätyöt heti, jotta säästytään isommilta vahingoilta. Arvioinnissa käydään läpi myös hätätyöstä aiheutuneet kustannukset.

7.3.3 Tarvesuunnittelu

Tarvesuunnittelulla tarkoitetaan alustavaa teknistä, aikataulullista ja kustannussuunnittelua. Tarvesuunnittelu perustuu arvioinnista saatuihin lähtötietoihin. Tarvesuunnittelijana toimii kunnossapitoinsinööri, joka laatii tarve-esityksen palvelupäällikölle.

7.3.4 Tarve-esitys

Kunnossapitoinsinöörin laatima tarve-esitys, jota yksikönpäällikkö puoltaa, esitetään tekninen tarveselvitys -lomakkeella (kaavio 11) palvelupäällikölle. Palvelupäällikön hyväksynnällä tarve-esitys lähetetään kaupunkiympäristötoimialalle joko maankäyttö- ja kaupunkirakennepalvelukokonaisuuteen (Maka), jos kyseessä on infrahanke tai rakennukset ja yleiset alueet -palvelukokonaisuuteen (Rya) ja siellä rakennetun omaisuuden hallinta palveluihin (Roha), jos kyseessä on kiinteistöihin liittyvä hanke.

Tarve-esitykseen tulee merkitä seuraavat tiedot ja arviot:

1. Hankkeen nimi
2. Kohde ja kohteen osoite
3. Laajuus (m²)
 - perusparannettavan alueen koko
4. Hankkeen vastuhenkilö
 - tiimipäällikkö
5. Hankkeen kuvaus ja perustelut
6. Kustannusarvio
 - arvioidaan yhdessä kaupunkiympäristötoimialan projektipäällikön kanssa
 - ennakkotarjoukset
7. Väistötilantarve
8. Hätätö
 - merkataan jos työt on jo aloitettu hätätöinä
9. Suojeltu kohde
 - jos kohde on suojeltu museoviraston ja/tai kaupunginmuseon puolesta
10. Yhteystiedot
11. Alustava aikataulu
 - mahdollinen ensimmäinen aloituspäivä ja/tai valmistumispäivä
12. Tehdyt tutkimukset
 - mahdolliset kuntotutkimukset ja haitta-ainekartoitukset
 - huoltokirjan mahdolliset merkinnät
13. Allekirjoitukset
 - yksikön päällikön puolto
 - palvelun päällikön hyväksyntä

7.3.5 Hankesuunnittelu

Tarve-esityksen saapuessa kaupunkiympäristö-toimialalle, se jaetaan joko maankäyttö- ja kaupunkirakennepalvelukokonaisuuteen (Maka) tai rakennukset ja yleiset alueet -palvelukokonaisuuteen (Rya) ja siellä rakennetun omaisuuden hallintapalveluihin (Roha) johtuen investoinnin laadusta. Jos työtä ei ole aloitettu hätätyönä, aloitetaan investoinnille hankesuunnittelu. Mikäli työt on aloitettu hätätyönä, siirretään tarve-esitys suoraan rakennuttamiseen (Rake), joka on osa rakennukset ja yleiset alueet -palvelukokonaisuutta (Rya).

7.3.6 Hankesuunnitelma

Kun hankesuunnittelu on valmis ja hankesuunnitelma hyväksytty, se siirtyy rakennuttamiseen ja siellä yksikön päällikön kautta projektipäällikölle tuotantoon. Tarve-esitys on osa hankesuunnitelmaa. Hätätyöllä aloitetuissa töissä tarve-esitys toimii hankesuunnitelmana.

7.3.7 Toteutus ja toteutussuunnittelu

Toteutus ja toteutussuunnittelu sekä tarpeen arviointi ovat kaikki osana tiivistä yhteistyötä kaupunkiympäristötoimialan rakennuttamisen ja kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan liikuntatoimen välillä. Rakennuttamisen projektipäällikkö toimii projektin vetäjänä. Projektipäällikkö ja mahdolliset työmaavalvojat, jos projektipäällikkö ei itse toimi myös työmaavalvojana, toimivat projektissa rakennuttajan edustajina. Liikuntatoimen edustajien (kunnossapitoinsinööri, tiimiesimies) tulee osallistua työmaata koskeviin projektikokouksiin käyttäjän edustajana. Näitä kokouksia ovat mm. työmaakokoukset, suunnittelukokoukset, työmaakatselmukset ja muut rakennuttajan järjestämät kokoukset projektiin liittyen.

7.3.8 Luovutus

Luovutuskatselmukseen ja -kokoukseen osallistuu tilaajan, käyttäjän ja rakennuttajan sekä urakoitsijan edustajat. Mikäli katselmuksessa ei havaita virheitä tai kun havaitut virheet ovat korjattu rakennuttaja ottaa työn vastaan ja luovuttaa työn vastaanotettuna tilaajalle.

Luovutuksessa rakennuttaja luovuttaa tilaajalle kolme kpl huoltokansiota, yksi kansio jää kohteeseen ja yksi digitaalinen sekä yksi kansio annetaan liikuntatoimen kunnossapitoinsinöörille joka tallettaa tiedot kohteen huoltokirjaan. Liikuntatoimen kunnossapitoinsinööri kutsuu koolle kaksi vuotis takuutarkastuksen ennen takuun loppua.

8 Johtopäätökset

8.1 Kehittämistyön onnistumisen arviointi

Kehittämistehtävän tärkeimpänä tehtävänä oli luoda liikuntatoimelle uusi yhtenäinen ja toimiva prosessi investointitarpeen viemiseksi tuotantoon. Kriteerinä kehitettävälle prosessille oli, että sen pitää olla selkeä ja yksinkertainen sekä mahdollisimman kevyt viedä eteenpäin. Työn aikana tämä tavoite saavutettiin. Liikuntatoimella on nyt toimiva ja selkeä prosessi sekä työkalu investointitarpeen viemiseksi eteenpäin.

8.2 Kartoitus

Nykytilan kartoitusta varten tehdyt haastattelut onnistuivat mielestäni erinomaisesti. Haastattelutilaisuudet tehtiin pääsääntöisesti haastateltavan omalla työpisteellä. Tämä oli erinomainen ratkaisu, sillä näin pystyttiin katsomaan asioita myös käytännön kautta. Samalla haastateltavat saivat tietää, että heidän ongelmaansa on tulossa ratkaisu, joka innosti myös heitä panostamaan tähän kehitystyöhön.

8.3 Testaus

Kehitystyön benchmarking oli haastava, koska samanlaista tilannetta tai tarvetta ei muualla ilmaantunut. Tämä johtui siitä, että kuntasektorilla muualla ei ole käyty samanlaista organisaationmuutosta. Tampereen kaupunki on käynyt samantyyppisen muutoksen, jossa kaupunginjohtajan tilalle valitaan pormestari, mutta siellä organisaation runko poikkeaa Helsingin vastaavasta.

Kehitystyön testaus piti hoitaa toistoilla. Kävin prosessin kohdat moneen kertaan läpi ja tein pieniä muutoksia ja katsoin miten ne vaikuttavat prosessiin kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen hienosäädin prosessin kohdat optimaalisimmilleen saaden ylimääräiset hidastavat kynnyskohdat pois prosessista. Jäljelle jäi vain välttämätön oleellinen, jotta prosessi toimii oikean hierarkian ja säädösten mukaan.

8.4 Perehdyttäminen

Henkilöstön perehdyttämiseen ei koskaan käytetä liikaa aikaa. Niin oli myös tämän työn aikana. Testausvaiheen perehdyttäminen tehtiin puolessa tunnissa. Testausvaiheeseen oli myös luotu kolme esimerkkilomaketta, jotka käytiin läpi prosessivaiheen henkilöiden kanssa ja täytettiin heille kuuluva kohta lomakkeesta. Tässä vaiheessa henkilöstöllä oli mahdollisuus vaikuttaa lomakkeen ulkoasuun ja selkeyteen. Näin saatiin kehitettyä mahdollisimman selkeä lomakekokonaisuus ja perehdytys tapahtui osin osallistamalla henkilökuntaa.

8.5 Tutkimuksen tutkimusaineiston riittävyys, pätevyys ja tulosten toteaminen

8.5.1 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti, eli tutkimusaineiston riittävyys, saavutettiin tutkimuksessa. Näin oli asian laita varsinkin työn tärkeimmässä osa-alueessa eli prosessin luomisessa. Ihmisiä haastateltiin omasta organisaatiosta ja toistoja oli riittävä määrä. Analyysien avulla saatiin riittävän tarkka kuva nykytilanteesta. Hankintojen keskittäminen ei ollut kuitenkaan työn keskiössä.

8.5.2 Validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksessa on käytetty oikeita ja alussa valittuja mittareita. Haastatellut ihmiset ovat valikoituneet työtehtäviensä mukaan.

8.5.3 Verifiointi

Verifiointilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toteamista. Jokaisen osa-alueen lopuksi kerättiin haastateltujen käyttäjäkokemuksia ja näin pystyttiin todentamaan tulokset.

8.6 Aikataulu

Kehittämistyön aikataulun olin alun perin suunnitellut sopivaksi. Alkuperäinen tavoitteeni oli, että työni olisi valmistunut helmikuussa 2018. Jouduin kesällä 2017 kuitenkin vaihtamaan lopputyöni aihetta, koska vanha aihe osoittautui liian laajaksi ja sen toteuttaminen ei olisi onnistunut halutussa ajassa. Silloin tulikin kiire keksiä uusi aihe, mutta onneksi se löytyi nopeasti ja pääsin aloittamaan kehitystehtävän heti.

Haasteena uudessa kehitystyössä olikin aikataulu, koska jouduin aloittamaan kaiken alusta. Onneksi kehittämistyön aihe oli minulle erittäin tuttu entuudestaan, sillä olin joutunut jo työskentelemään kehittämisen aiheeksi nousseen asian kanssa oman toimeni puolesta. Viivästyneen aikataulun vuoksi jouduimme lyhentämään itse prosessin testausaikaa huomattavasti suunnitellusta. Työn tekemistä helpotti myös se, että pystyin tekemään sitä oman työni ohella sen häiritsemättä työtehtäviäni, sillä kehittämistehtävä oli osa niitä.

8.7 Kehittämistyön tulosten mittaus ja analysointi

Kehittämistyön mittareina käytin aikaa ja käyttäytyvyyttä. Ajan mittaaminen ja sen vertaaminen oli suhteellisen helppoa. Parhaan tavan löytäminen käyttäytyvyyden mittaamiseen siten, että tulos olisi vakuuttava ja riittävän pätevä, olikin sitten yllättävän haastavaa.

8.7.1 Ajan mittaus

Ajan mittaamisessa seurasin kahta samantapaista, tiedossa olevaa investointitarvetilaa. Tapahtumahetket eivät olleet samanaikaiset. Ensimmäinen investointitarve kuljetettiin ilman kehitettyä prosessia ja toinen kehitetyllä prosessiketjulla. Ajan mittaus tapahtui vertaamalla tarpeen ilmoittamisen ja toteutuksen aloituksen välillä kuluneita aikoja prosessien välillä.

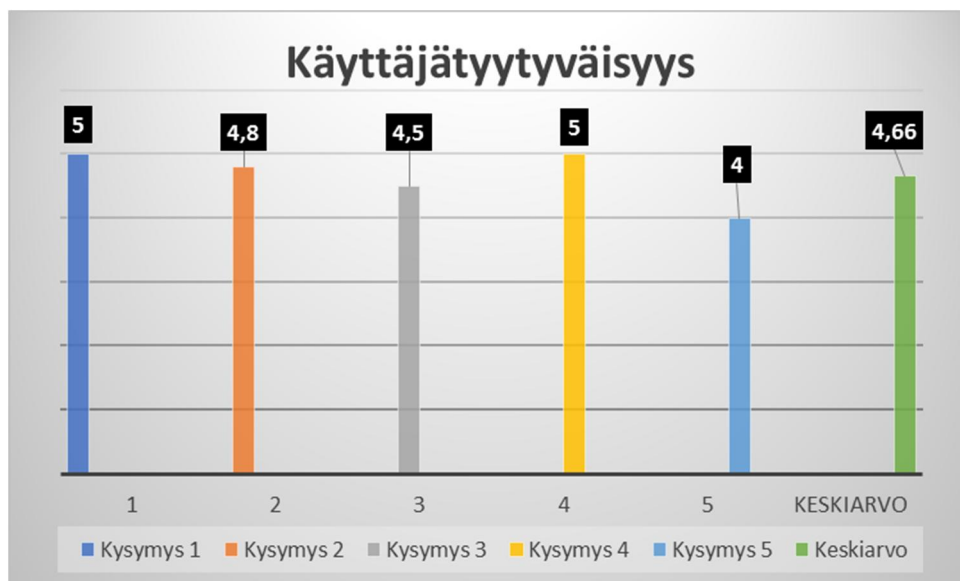
Aika mitattiin ja ilmoitettiin päivissä. Aikaa kului ilman prosessia 61 päivää ja prosessin kanssa 26 päivää. Kehitetyn prosessiketjun kanssa aikaa kului siis 35 päivää vähemmän, eli aikaa säästettiin 57,4 %. Minusta tulos oli erinomainen, sillä tavoitteenani oli saada tarve vietyä tuotantoon 30 päivässä.

8.7.2 Käyttäjätyytyväisyys

Käyttäjätyytyväisyyden mittaamiseen käytin lomaketta, jossa oli viisi vastattavaa kohtaa. Vastaus annettiin pisteytyksenä yhdestä (täysin eri mieltä) viiteen (täysin samaa mieltä). Vastaajien määrä oli 16 henkilöä, jotka työskentelevät prosessin eri vaiheissa.

1. Säästääkö uusi prosessimalli aikaasi enemmän kuin vanha tapa tehdä investointipyyntöjä?
2. Onko uusi prosessimalli mielestäsi tarpeeksi yksinkertainen ja helppo ymmärtää?
3. Tiedätkö miten ja missä investointitarpeesi etenee prosessissa?
4. Onko yhteistyö kaupunkiympäristön projektipäällikön kanssa ollut selkeää?
5. Onko investoinnin realisoitumiseen kuluva aika mielestäsi kohtuullinen?

Mielestäni prosessin kehittäminen onnistui erinomaisesti ja tuli tarpeeseen. Hyvien pisteiden saaminen tyytyväisyyskyselyssä voi osittain myös johtua vertailukohdan puutteesta. Uutta prosessia pystyttiin vertaamaan vain entiseen käytäntöön, joka suurelta osin perustui olettamuksiin ja jota jokainen oli soveltanut oman mielensä mukaan.



Kaavio 13. Käyttäjätyytyväisyys

9 Jatkotoimenpiteet

Työn aikana itse prosessia ei ehditty ottaa koko liikuntatoimen käyttöön. Käyttöönotto olisi tarkoitus tehdä vähitellen kaikissa liikuntatoimen kohteissa vuoden 2018 loppuun mennessä.

Prosessin testauksessa tarve-esitystä kierrätettiin tiimipäällikön ja palvelupäällikön välillä. Tulevaisuudessa tarveprosessi tehtäisiin siihen tarkoitettulla internet-pohjaisella tarveselvityslomakkeella ja elektronisella allekirjoituksella. Tällöin uuden prosessin tuoma ajansäästö saataisiin täysimittaisesti hyödynnettyä.

Avoimuus ja tiedon kulkeminen ovat Helsingin kaupungille tärkeitä asioita. Jatkossa kun siirytään sähköiseen tarveselvityslomakkeeseen, on prosessin kulkua mahdollista seurata internet-selaimen kautta. Tämä mahdollistaa myös sen, että investoinnit siirtyvät automaattisesti kohteen huoltokirjaan.

Organisaation muutosprosessi ei ole vielä Helsingin kaupungilla täysin valmis, vaan se jatkuu ainakin vuoteen 2020 asti. Murrosvaiheessa kehitetty investointitarveprosessi saattaa muuttua osin, lähinnä hyväksyjien osalta. Investointitarveprosessiketju on kuitenkin kehitetty niin, että siinä on otettu huomioon murrosvaiheen paineet ja sitä on helppo muokata sen pääperiaatteiden siitä kärsimättä.

Prosessin oltua käytössä noin kahden vuoden ajan, olisi hyvä tehdä kysely sen toiminnasta käyttäjiltä uudestaan. Prosessia pitää kehittää jatkuvasti sen käytön aikana.

Lähteet

Laamanen 2001. Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki, Suomen Laatukeskus Koulutuspalvelut Oy.

Hannus 1993. Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4. p. Jyväskylä, Gummerus.

Mikael Uotila. LAADUNHALLINTA PROSESSIEN OHJAUS JA MITTAUS. Luettu 4.4.2018 <http://slideplayer.fi/slide/1963803/>

Ojasalo 2009. Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. WSOYpro.

Jyväskylän yliopisto 2015. Menetelmäpolku. Luettu 24.3.2018 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetel-mapolkuja/menetelmapolku>.

Eskola 2005. Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Osuuskunta Vastapaino.

Toivonen 2011. Matti Toivonen & Tiina Ramstedt-Sen & Ari-Veikko Anttiroiko. 2011. PROSESSIEN KEHITTÄMINEN KUNTIEN TEKNISELLÄ SEKTORILLA . Tampere. Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu.

Kaarimaa 2001. Karimaa, E. 2001. Osaaminen on malleissa. Helsinki. Kuntaliitto.

Kiiskinen 2002. Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Hammer 1994. Hammer, S., Champy, J. & Mela, E. 1994. Reengineering: toiminnan uudelleenrakentaminen. Helsinki. Oy Rastor AB.

Martinsuo 2010. Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto, teknistaloudellinen tiedekunta.

UEF 2018. University of eastern Finland. Benchmarking. Luettu: 11.4.2018
<https://www.uef.fi/benchmarking>

Tekninen tarveselvityslomake

Helsinki Helsingfors	TEKNINEN TARVESELVITYS	18.4.2018
Hankkeen nimi:		
Kohde ja osoite:		
Laajuus [m2]:		
Hankkeen vastuuhenkilö		
Hankkeen kuvaus ja perustelu hankkeelle:		
KUSTANNUSARVIO		alv. 0%
VÄISTÖTILATARVE	<input type="checkbox"/>	0,00 €
HÄTÄTYÖ	<input type="checkbox"/>	
SUOJELTU KOHDE	<input type="checkbox"/>	
YHTEYSTIEDOT	nimi, puhelinnumero ja sähköposti	
Hallintokunnan edustaja		
Kohteen edustaja		
Huoltoyhtiö		
ALUSTAVA AIKATAULU		
TEHDYT TUTKIMUKSET		
Yksikön päällikkö	nimi, puh. ja allekirjoitus	
Palvelun päällikön hyväksyntä	nimi, puh. ja allekirjoitus	

1. Hankkeen nimi
2. Kohde ja kohteen osoite
3. Laajuus (m2)
 - perusparannettavan alueen koko
4. Hankkeen vastuuhenkilö
 - tiimipäällikkö
5. Hankkeen kuvaus ja perustelut
6. Kustannusarvio
 - arvioidaan yhdessä kaupunkiympäristötoimialan projektipäällikön kanssa
 - ennakotarjoukset
7. Väistötilantarve
8. Häätötyö
 - merkataan jos työt on jo aloitettu hätätöyönä
9. Suojeltukohde
 - jos kohde on suojeltu museoviraston ja/tai kaupunginmuseon puolesta
10. Yhteystiedot
11. Alustava aikataulu
 - mahdollinen ensimmäinen aloituspäivä ja/tai valmistumispäivä
12. Tehdyt tutkimukset
 - mahdolliset kuntotutkimukset ja haitta-ainekartoitukset
 - huoltokirjan mahdolliset merkinnät
13. Allekirjoitukset
 - yksikön päällikön puolto
 - palvelun päällikön hyväksyntä

Investointitarveprosessikaavio

